

# 美国社区基金会的 关键特征及经验借鉴

何立军<sup>1</sup> 李全伦<sup>2</sup> 孔春芳<sup>3</sup>

(1. 吉林大学创新发展研究院, 吉林长春, 130012; 2, 3. 中南财经政法大学公共管理学院, 湖北武汉, 430073)

**摘要:**选取 80 家美国社区基金会作为样本, 采用多案例分析法, 研究美国社区基金会的关键特征及成功经验。研究发现, 美国社区基金会, 既是捐赠服务者, 也是社区治理的参与者, 还是社区事务的领导者; 是社区教育、科技、艺术等的支撑力量, 既可解决社区繁荣与发展资金不足的问题, 还可在社区承接政府购买服务; 资金资产主要来源于捐赠和投资收益, 地区贫困率越高, 服务领域越广; 理事会作为领导层, 设置主席、副主席、财务主管和秘书 4 个职位, 执行层强调事、财、保三项职能适度分离, 突出事务类部门与财务类部门分设; 运营模式始于银行模式, 适时转向聚集模式, 从善款存转中介转向参与或领导社区建设; 全面细致的政府规制, 既能保障社区基金会管理运作的规范有序, 又不影响其独立性, 还能提高其公信力。

**关键词:**社区基金会; 服务宗旨; 组织架构; 运营模式

**基金项目:**民政部政策研究中心、中国社会治理研究会、深圳市光明新区管委会 2016 年合作研究项目“中国特色社区基金会发展研究”; 湖北省人文社科重点研究基地湖北非营利组织研究中心 2017 年研究课题“社会组织参与政府购买服务模式研究”

[中图分类号] C23

[文章编号] 1673-0186(2018)01-0032-09

[文献标识码] A

[DOI 编码] 10.19631/j.cnki.css.2018.01.005

社区基金会起源于美国 (即克利夫兰社区基金会, 1914 年), 如今遍布全球 50 多个国家和地区, 并在中国内地备受关注。截至 2015 年 12 月, 美国社区基金会有 800 多家。美国社区基金会的发展历程、分布状况和资产规模呈现出明显的特征, 基本代表了社区基金会发展的规律。

本研究选择网页及研究文献中出现且信息全面的 80 家美国社区基金会 (见表 1), 作为研究样本。同时, 采用多案例研究方法, 逐一登录每个样本社区基金会的网站, 对信息进行翻译、归纳、整合。按照社区基金会的基本信息、财务信息、提供服务信息、组织信息, 对 80 家样本社区基金会进行分类了编码与简单统计 (见表 2), 以此归纳分析美国社区基金会的关键特征和可资借鉴的经验启示。

如表 2 所示, 各指标有效样本占比都在 77% 以上, 为数据统计分析奠定了较好基础。其中, 有效样本占比最高的, 是成立时间和注册地两项, 达 100%; 有效样本占比最低的, 是有无政府资助, 也达 77.5%。这些指标主要从样本社区基金会提供的 990 表<sup>①</sup>中获得, 但部分样本社区基金会在其官方网站上没有公布 990 表, 导致指标缺失。

**作者简介:**何立军 (1984-), 男, 湖北十堰人, 吉林大学创新发展研究院博士研究生, 助理研究员, 研究方向: 社会治理、公益慈善; 李全伦 (1967-), 男, 湖北随州人, 经济学博士, 中南财经政法大学公共管理学院教授、博士生导师, 城乡社区社会管理湖北省协同创新中心副主任、研究员, 研究方向: 产权制度与行为、劳动就业理论与政策、社会保障基金; 孔春芳 (1989-), 女, 安徽人, 中南财经政法大学公共管理学院硕士研究生, 研究方向: 社会保障。

<sup>①</sup>在美国, 已获登记的免税非营利组织 (不包括宗教组织如教会或清真寺) 每年必须向国家税务部门提交关于其财务和活动状况的申报表 (即 990 表)。

表 1 美国部分样本社区基金会名录及其网站地址

名称	成立时间	资产规模 (美元)	网址链接
克利夫兰基金会(The Cleveland Foundation)	1914	21 亿	<a href="https://www.clevelandfoundation.org/">https://www.clevelandfoundation.org/</a>
加利福尼亚社区基金会(California Community Foundation)	1915	14.5 亿	<a href="http://calfund.org/">http://calfund.org/</a>
宾夕法尼亚第一社区基金会 (First Community Foundation Partnership of Pennsylvania)	1916	7400 万	<a href="http://www.fcfpartnership.org/">http://www.fcfpartnership.org/</a>
兰开斯特县社区基金会 (Lancaster County Community Foundation)	1924	8900 万	<a href="https://www.lancfound.org/grants/">https://www.lancfound.org/grants/</a>
哈特福德公共捐赠基金会 (Hartford Foundation for Public Giving)	1925	8.9 亿	<a href="http://www.hfpg.org/">http://www.hfpg.org/</a>
中央纽约社区基金会 (Central New York Community Foundation)	1927	1.93 亿	<a href="https://www.cnycf.org/">https://www.cnycf.org/</a>
大纽黑文社区基金会 (The Community Foundation for Greater New Haven)	1928	5 亿	<a href="http://www.cfnh.org/Home.aspx">http://www.cfnh.org/Home.aspx</a>
旧金山基金会(The San Francisco Foundation)	1948	13 亿	<a href="http://sff.org/">http://sff.org/</a>
硅谷社区基金会(Silicon Valley Community Foundation)	1954	65 亿	<a href="http://www.siliconvalleycf.org/">http://www.siliconvalleycf.org/</a>
阿肯色社区基金会(Arkansas Community Foundation)	1976	2.5 亿	<a href="http://www.arcf.org/">http://www.arcf.org/</a>
迪比克社区基金会 (Community Foundation of Greater Dubuque)	2002	3120 万	<a href="http://www.dbqfoundation.org/">http://www.dbqfoundation.org/</a>
水城社区基金会(Watertown community Foundation)	2003	170 万	<a href="http://www.watertownfoundation.org">www.watertownfoundation.org</a>
雅基马谷社区基金会 (Yakima Valley Community Foundation)	2004	5687 万	<a href="http://www.yakimavalleycf.org/">http://www.yakimavalleycf.org/</a>
格鲁吉亚海岸社区基金会(Communities of Coastal Georgia Foundation)	2005	1592 万	<a href="http://www.coastalgeorgiafoundation.org/">http://www.coastalgeorgiafoundation.org/</a>
犹他社区基金会(Community Foundation of Utah)	2008	2880 万	<a href="http://www.utahcf.org/">http://www.utahcf.org/</a>
华盛顿县社区基金会 (Washington County Community Foundation)	2009	58 万	<a href="http://www.washingtoncountycf.org/">http://www.washingtoncountycf.org/</a>

### 一、社区基金会的服务宗旨、对象、范围

社区基金会,兴起于社区,服务于社区。其服务宗旨和愿景主要围绕慈善平台搭建、提高居民生活质量、领导社区发展。为顺应时代变化和社会发展需求,社区基金会不断更新服务领域,力求为不同群体提供更广泛的服务。<sup>[1]</sup>

#### (一)服务宗旨专注于社区发展并寻求差异

样本社区基金会的服务宗旨主要包括:慈善捐赠、慈善资源与服务平台、居民发展与生活质量改善、社区繁荣与发展、社区事务领导、参与式激励式慈善、弱势关怀、慈善效率等 8 个方面。

如图 1 所示,服务宗旨的选择与分布表明,社区基金会,不是从事简单的扶贫济弱活动,而是力图搭建慈善服务平台,激活并建构社区社会资本,实现对社区公共事务的领导,推动更为全面的社区社会治理;<sup>[2]</sup>不是单纯着眼于保障居民低层次的物质生活水平,而是聚焦于不同群体的发展需求,通过聚集慈善资源,促进物质、精神水平的全面提高,实现居民全面发展和整体生活质量改善。

可见,现代社区基金会,既可作为捐赠者与受赠方的桥梁<sup>[3]</sup>,又可成为社区公共事务的领导者和参与者;既可解决社区繁荣与发展的资金不足,又可承接政府购买社区服务。<sup>[4]</sup>伴随工业化和城镇

表 2 样本社区基金会的各指标分布状况

指标	缺失样本数(个)	有效样本数(个)	有效样本数占比
<b>基本信息</b>			
成立时间	0	80	100%
所在地	0	80	100%
<b>财务信息</b>			
资产规模	2	78	97.5%
总支出	8	72	90%
捐赠支出	2	78	97.5%
资金收入	10	70	87.5%
有无政府资助	18	62	77.5%
<b>提供服务信息</b>			
项目领域	13	67	83.8%
<b>组织信息</b>			
理事会人数	1	79	98.8%
理事会职位类型	3	77	96.3%
理事会人员构成	17	63	78.8%
理事会中有无政府人员	17	63	78.8%
部门设置	4	76	95%

注释:对于信息不完全的样本社区基金会,部分缺失数据通过相关变量或其他二手资料推测得出,无法得出的,则在统计过程中做缺失处理,不纳入统计范围。

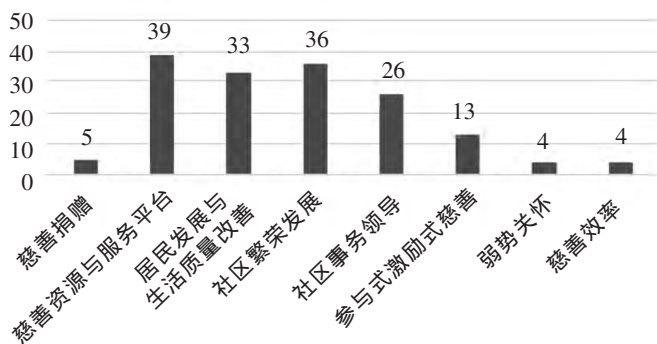


图 1 样本社区基金会服务宗旨的统计分布

会,是教育、科技、艺术等领域的重要支撑力量。

化,现代新型社区居民来源广、差异大、交流难,协调的意义重大、工作繁琐,亟待社区居民认可和信任的第三方主体的领导和参与。

#### (二)服务对象与范围因时因地而异

美国社区的范围可大可小,因此社区基金会的服务半径也有大有小,国家级、区域级与小型通常形成伞状结构和枢纽结构。样本社区基金会的主要服务对象是贫困人群、儿童、老年人、无家可归者等;从资助范围看,美国社区基金

## 二、社区基金会的组织架构、岗位设置

组织架构主要涉及社区基金会的运营框架、领导层和执行层的关系以及职位设置、任职资格、人员选聘等,是支撑社区基金会运行的基础。样本社区基金会的组织架构一般包括领导层和执行层两个部分,分别对应理事会成员和基金会职员两类人员。<sup>[5]</sup>

### (一)理事会及其岗位设置与人员构成

样本社区基金会全部设置理事会。理事会的主要职责包括选任基金会职员、指导基金会发展、监督基金会运营、开发新资金、保障资金使用率等。理事会是社区基金会的最高权力机构,拥有基金会重大事务的最终决定权,并担负法律责任。

理事会成员,属于基金会的领导层,与执行层相互分离,不参与基金会的实际管理、运营执行。成员的来源构成,主要是企业、非营利组织、社区领导和志愿者、学校、退休人员等。值得关注的是,理事会成员中退休人员占到8%,可见,社区基金会可充分利用老年人力资源,促进老年人价值的提升与开发,有效地折射社区基金会的价值理念。多样化的理事会成员构成,不仅可提高社区基金会决策的科学性,还可满足社区居民多样化的服务需求和社区参与需求,更好地履行社区基金会的使命。

### (二)社区基金会的部门设置

表3显示,样本社区基金会在执行层设置基金事务类、基金财务类、基金保障类等部门,体现事、财、保三项职能的适度分离,在社区基金会执行层建构协作与监督的组织体系,尤其是基金事务类和基金财务类之间的协作与监督。<sup>[6]</sup>

基金事务类部门(包含执行团队、慈善和捐助部、市场开发和宣传部、项目部、捐赠者服务部)是社区基金会执行层的核心部门,这些部门所承担的基金事务较为细化且明确。遵照矩阵制组织架构的设计理念,采用项目制和执行团队的运营模式,是样本社区基金会较为通行的做法。依据基金会运营的特定业务,设置项目部和执行团队,既可提高基金会的管理和运作效果,也可节约基金会的运营成本。

基金财务类部门(包含财务会计部、慈善基金管理部)是社区基金会的资金收入、支出以及保值增值的关键所在,在基金会运作过程中不可或缺。因此,样本社区基金会几乎都单独设置财务会计部,既可确保与基金事务部门的协作与监督,又可保障基金会的资金流。资产规模较大的社区基金会(如达拉斯基金会为2.9亿美元,托莱多社区基金会为1.6亿美元),专门设置慈善基金管理部,负责慈善基金投资和资产管理。

基金保障类部门(包含行政管理部、社区关系部、信息技术部、人力资源管理部)在样本社区基金会的设置频率较低,不超过36%。这表明,保障类部门不是社区基金会部门设置所必需的,可根据基金会的规模和需要设置。例如,随着信息技术的普及运用,社区基金会的内部管理、媒体宣传和推广等工作需要采用信息技术,可设置独立的信息技术部。

## 三、社区基金会的资金链、支出构成、运营模式

资金链及其可持续性社区基金会保持生命力的关键,资金支出构成是社区基金会资金链可持续性的重要保障,资金链和支出构成在很大程度上决定了社区基金会的运营模式。

### (一)资金来源与资金链的延续

资金来源类同社区基金会的核心,保障供血,资金链类同社区基金的血管,保障输血。社区基金会主要资金来源包括捐赠、补贴、投资利息和股利、资产收益及经营收入。其中,个人和企业的捐赠在社区基金会资金来源中占绝对比重。<sup>[7]</sup>

为获得长期稳定的资金来源,社区基金会依照捐赠人意愿设立不同类型的基金。<sup>[8]</sup>例如,埃文斯顿社区基金会管理5类基金,如表4所示。表4显示,社区基金会设置并管理不同类型的基金,以充

表3 样本社区基金会的部门设置及其频率

	部门名称	设置频率
1	执行团队	97%
2	财务会计部	89%
3	市场开发与宣传部	70%
4	慈善和捐助部	61%
5	项目部	61%
6	捐赠者服务部	45%
7	行政管理部	36%
8	信息技术部	28%
9	社区关系部	20%
10	人力资源管理部	14%
11	慈善基金管理部	13%

注释:设置频率表示设置该部门的样本数占总样本数的比重。

分体现服务需求差异和捐赠需求差异,并尽可能促成这两种差异的匹配。此外,社区基金会还会依据基金投资回报来制定年度支出计划,将基金支出与投资效益绑定,控制捐赠支出和管理费用支出,保证资金链的延续。

### (二)支出构成及其影响因素

关于社区基金会的支出构成,主要是年度总支出结构和慈善捐赠支出。样本社区基金会的年度总支出包含4个部分:服务项目支出、一般行政支出、开发与资金筹集支出、投资管理支出。<sup>[9]</sup>策划实施各类服务项目是社区基金会的中心工作,也是社区基金会年度支出的重点,为此,将社区基金会的运行管理费用控制在较低水平是社区基金会保障服务项目支出(即慈善捐赠支出)的关键。

样本社区基金会的年度慈善捐赠支出(简称“捐赠支出”)和资产规模成正相关,资产规模越大,捐赠支出绝对数也越大,但社区基金会年度捐赠支出占总资产比重与其资产规模和成立时间的关联性不强。如图2所示,捐赠支出占总资产的比重大约在5%左右,不受社区基金会成立时间和资产规模的影响。

社区基金会的年度捐赠支出主要受其服务领域和服务地区贫困率的影响,服务领域越广,社区基金会所在地区贫困率越高,捐赠支出占总资产的比重越大。以中南三州社区基金会为例,其服务地区包括美国最贫困的三个州(阿肯色州、路易斯安那州、密西西比州),贫困率高于美国平均贫困率,需要救助的人较多,因此,该基金会捐赠支出占总资产的比重较高,达到33.2%。此外,社区基金会的捐赠支出量,还受基金捐赠者限定使用对象和时间的限制。一些基金会,依据不同时期的基金投资回报来制定年度支出计划,严格控制捐赠支出和管理费用支出,将基金支出与投资效益绑定,力图保障基金资产的购买力水平。如图3所示,2015年,样本社区基金会的捐赠支出占年度总支出的比例都在50%以上,大部分基金会达到80%,最高甚至在90%以上。这表明,地区经济越发达,基金会成立时间越早,捐赠支出占年度总支出的比例越高。

### (三)典型运营模式

样本社区基金会的典型运营模式,主要是银行模式(Bank Model)和聚集模式(Convening Model),如表5所示。

需要注意的是,社区基金会运营模式的选择不是一成不变的。社区基金会成立初期一般采用银行运营模式,以期实现积累资金之目标,但随着后期发展,社区基金会对捐赠资金及数量的依附性越来越高,仅仅注重捐赠资金来源而忽视服务内容的危害凸显,银行模式最终会转向聚集模式,<sup>[10]</sup>即从善款存转中介转向参与或领导社区建设。

## 四、政府支持、监管社区基金会的有关政策

分析样本社区基金会发现,美国政府一方面为社区基金会提供政策支持,另一方面也严格规范其发展。例如,法人登记制度、免税申请制度、募捐申请制度、日常监管制度等,这些政策规定全面而

表4 埃文斯顿社区基金会管理的基金类型

● 特定利益领域基金:关注某个具体利益领域的筹款,增加基金会的弹性,将捐赠用于不同时段有特殊需求;
● 捐赠人建议基金:允许捐赠人向基金会捐赠,根据捐赠人的兴趣和时间,安排具体的更小规模的资金走向;
● 捐赠者指定基金:允许捐赠人资助某一指定的具体非营利性组织;
● 组织捐赠基金:由非营利组织建立,作为一个简单有效的途径,建立捐助并挖掘社区投资管理专长资源;
● 社区行动基金:用于支出独特的社区行动或项目。

资料来源:基金会中心网,世界基金会案例丛书(美国卷)[M].北京:社会科学文献出版社,2013。

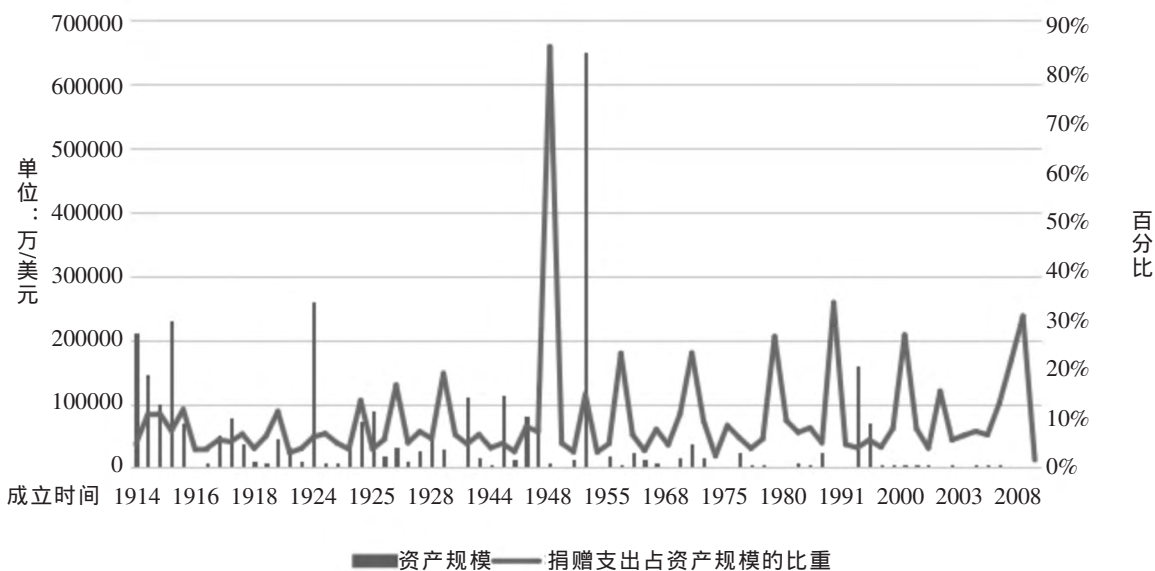


图2 样本社区基金会 2015 年度捐赠支出占总资产的比重

细致,不仅使社区基金会的运作更加规范有序,也有效促进了社区基金会公信力的提升。

“宽进严出”的政府规制和促进政策,是发达国家社区基金会的共同特点。<sup>[11]</sup>其中,税收优惠是“宽进”的代表性促进政策。在美国,社区基金会可享受所得税、增值税、消费税等税收优惠。美国税法规定,对于基金会捐赠所得给予税收豁免,对利用基金资金资产进行投资所获的消极投资收入免税;基金会的许多活动享受增值税或销售税的优惠待遇,具体优惠程度不尽相同;基于社会公益目的捐赠可免征消费税,但基于会员利益目的的捐赠除外。“严出”的代表性政府规制则是监管。在美国,社区基金会首先得自律,才能取得社会信任、获得源源不断的捐赠;不仅有个人(居民)作为捐赠人或纳税人对社区基金会资金用得是否合理的关心,更重要的是社会中存在专门监督社区基金会行为的独立民办机构;社区基金会由发起人申请获得注资,须报州检察长办公室注册,才能获得非营利公司的法人资格。<sup>[12]</sup>

在美国,政府很少直接参与社区基金会内部的运作管理。样本社区基金会中,理事会有政府参与的只占 18%,并且在有政府参与的样本社区基金会中,来自政府部门的理事会成员只占成员总数的 2%。政府角色在社区基金会中的正确定位,社区基金会与社区居民联系密切,使得社区基金会能迅速地应对环境变化,及时满足社区居民需求,适时开展变革,保证自身活力。

在资金资助上,如表 6 所示,样本社区基金会中,

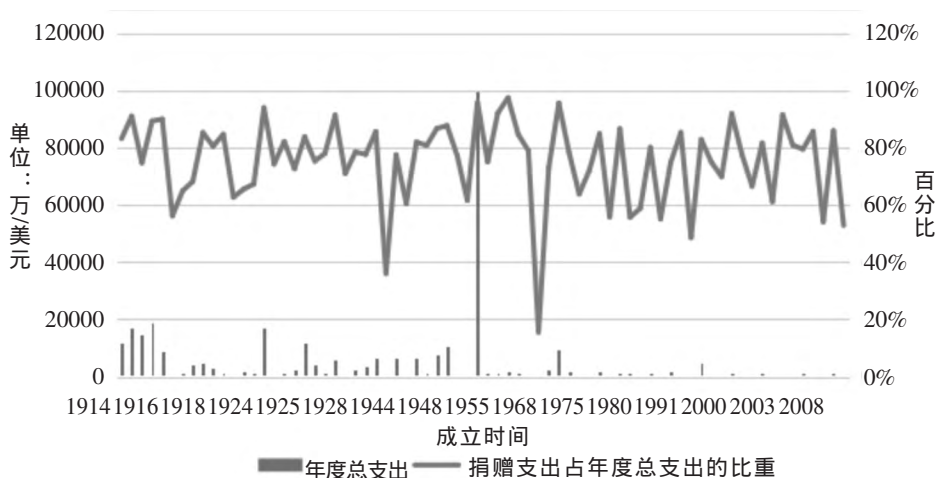
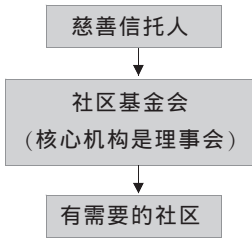
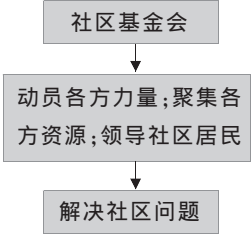


图3 样本社区基金会 2015 年度捐赠支出占年度总支出的比重

表 5 样本社区基金会的典型运营模式

	银行模式	聚集模式
内容	聚集慈善信托人的捐款,通过理事会的决议,将善款分配给有需要的社区。社区基金会担任类似银行的资金中介	动员各方力量,聚集各种资源,领导社区居民,通过共同参与解决社区问题。社区基金会提供社区服务,甚至充当社区领导者角色
特点	1.单纯化的善款存转中介角色 2.单一化的平台功能 3.作用依附于捐赠资金及其多少	1.工作重心由基金会转向社区多元服务 2.角色扮演由资金管理者转向社区领导者 3.不同社区基金会之间由竞争向合作转变 4.工作成果实践化
运作流程		
代表基金会	克利夫兰社区基金会	加利福尼亚社区基金会

资料来源:章敏敏,夏建中:社区基金会的运作模式及在中国的发展研究[J],中州学刊,2014(12)。

接受政府资金捐赠的社区基金会仅占样本总数的 23%。此外,政府资金捐赠额占受助样本社区基金会年收入的比例大部分都在 1% 以下。这表明,美国社区基金会对政府资金的依赖程度较低。相比于政府直接捐赠,政府间接资助更能调动社区基金会的积极性与主动性,有利于在社区基金会之间形成良性竞争,激发组织活力。

### 五、美国社区基金会发展的启示与借鉴

中国社区基金会于 2008 年开始起步。美国社区基金会的发展模式及其关键特征,对引导、规范和促进中国社区基金会的发展具有指导意义。综合美国社区基金会的研究,中国社区基金会发展可资借鉴的启示如下:

#### (一) 识别用好发展机遇,加快发展本土社区基金会

美国社区基金会的成立时间主要集中于经济发展的繁荣期,这一时期,捐赠者数量多,有较强的慈善捐赠意愿,是保证社区基金会资金来源的最佳时期。在地区分布上,集中分布于发达的北部

表 6 部分社区基金会接受政府捐赠情况

	基金会名称	政府资助额(美元)	占年收入比重
有政府资金捐赠(23%)	美国首都地区社区基金会	291976	0.3%
	波士顿基金会	629547	0.5%
	迪比克社区基金会	717077	6.8%
	芝加哥社区基金会	1781847	0.6%
	旧金山基金会	90410	0.05%
	圣保罗基金会	71998	0.2%
	大纽黑文社区基金会	910878	1.4%
	加强社区基金会	7500	0.1%
无政府资金捐赠(77%)	加利福尼亚社区基金会、印第安纳州中部社区基金会、克利夫兰基金会、布鲁克林社区基金会、剑桥社区基金会、中央纽约社区基金会等		

工业区以及西部的高新技术区,这些地区经济发展水平较高,为社区基金会发展提供了强有力的资金支撑。眼观中国,目前经济形势稳步向好,社会政策日益健全,政府职能持续转变,社会治理重心下移,公益事业蓬勃发展,正是加快发展社区基金会的大好时机。在经济较发达和科技水平较高的珠三角、长三角、渤海湾地区率先发展社区基金会,尤其是在北京、上海、广州、深圳等一线城市加快探索社区基金会成熟发展模式,在长江经济带和丝绸之路经济带,如武汉、重庆、成都、西安等中心城市鼓励探索设立社区基金会。由此,以点带面,着力扩大其影响力、辐射力和数量、规模、质量,加快探索本土化的成熟发展模式,充分发挥社区基金会在参与社区治理、提供社区服务、促进社区发展等方面的独特优势,推动其更好地发挥更大作用。<sup>[13]</sup>

#### (二)明确社区基金会服务宗旨,打造核心竞争力

社区基金会在发展过程中逐渐明确和聚焦服务对象,将服务对象的需求作为工作重点,打造核心竞争力。例如,代顿基金会成立之初便确定核心宗旨为“援助最需要的人”,加利福尼亚社区基金会最大特色在于服务对象单一化,主要面向移民。因此,明确服务宗旨,打造核心竞争力,坚守基金会的运作方向,提高运行效率,是社区基金会保持特色、增强吸引力的关键。

#### (三)科学组建理事会,基于服务宗旨设置组织体系

社区基金会的非营利性决定了其组织架构有别于企业。多样化的理事会成员构成,能够提高决策的科学性,满足社区多样化的需求。社区基金会的组织架构设计应以满足捐赠者和被捐赠者的需要为目标,以服务对象为出发点,赢得社区居民的支持和信任,确保发展的持久动力。围绕宗旨,采用项目制,设计矩阵式组织架构,保障社区基金会组织架构的创新性、灵活性。

#### (四)政府提供政策引导,支持社区基金会独立运营管理

美国是个崇尚自由的国家。政府对社区基金会的管理仅停留在政策层面,较少涉及社区基金会内部。<sup>[14]</sup>中国公益组织通常和政府无法划清界限,官办色彩浓厚,且资金主要依靠政府财政支持,政府兜底作用明显,严重阻碍公益组织的发展活力,降低了服务效率。中国社区基金会要发挥在基层社会治理中的作用,就应减少对政府的依赖,保持自身独立性。政府应减少对社区基金会的管制和限制,退出社区基金会的运营管理,做好社区基金会发展政策的制定者角色,推进各类社区基金会有序竞争,领导社区服务和社区建设,协同治理基层社会。

#### (五)适时转换发展模式:从善款中介到参与社区治理

美国社区基金会由银行模式到聚集模式的演变,顺应了社区发展的实际需求。这一点,中国本土社区基金会应认真分析借鉴。中国发展社区基金会一定要切合本土实际,做好长远发展规划和不同阶段的发展目标定位。社区基金会的发展转向聚集模式,需要加强与其他社区基金会的交流与合作。不存在业务竞争关系的社区基金会,在可能的时空范围内,可以取得彼此信任,合作共享信息资源和成功经验。

#### 参考文献

- [1]Graddy, E., Morgan, D. Community foundations, organizational strategy, and public policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2006.
- [2]许杨.美国社区基金会社区发展的影响[J].产业与科技论坛, 2011, 10(17): 118-119.
- [3]资中筠:财富的归宿——美国现代公益基金会评述[M].上海:上海人民出版社, 2006.
- [4]戴长征, 黄金铮.比较视野下中美慈善组织治理研究[J].中国行政管理, 2015(2): 141-148.
- [5]陈岳堂, 熊亮.非营利组织参与社区公共品供给激励机制研究[J].中国行政管理, 2015(8): 62-65.
- [6]王劲颖.美国基金会发展现状及管理制度的考察与借鉴[J].中国行政管理, 2011(3): 58-62.



- [7]万君宝,秦施洁.美国企业慈善的历史演进与长效机制研究[J].经济管理,2015,37(1):158-167.
- [8]Anheier,H.K.,Leat,D.From Charity to Creativity: Philanthropic foundations in the 21st Century. U-nited Kingdom: Comedia,2002.
- [9]K.Guldberg,J.Mackness.Foundations of Communities of Practice: Enablers and Barriers to Participa-tion.Journal of Computer Assisted Learning,2009.
- [10]徐宇珊.以“永久捐赠基金”为基础的社区基金会——以布鲁明顿和门罗县社区基金会为例[J].中  
国社会组织,2015(7):50-52.
- [11]王建军,叶金莲.社区基金会:地位与前景——对一个类社区基金会的个案研究[J].华中师范大学  
学报(人文社会科学版),2006(6):29-35.
- [12]王兆斌.美国慈善基金会的嬗变及其社会功能[J].世界经济与政治论坛,2011(4):91-104.
- [13]崔开云.社区基金会的美国经验及其对中国的启示[J].江淮论坛,2015(4):42-49.
- [14]Joanne G.Carman.Community Foundations:A Growing Resource for Community.Development,Non-  
profit Management and Leadership,2003.

## The Key Characteristics and Referential Experience of American Community Foundations

He Lijun<sup>1</sup> Li Quanlun<sup>2</sup> Kong Chunfang<sup>3</sup>

(1.Innovation and Development institute of Jilin University, Changchun,Jilin,130012;

2,3.School of Public Administration of Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan,Hubei,430073)

**Abstract:** This paper shows the critical features and successful experience of American community foundations in a representative sample of 80 community foundations on the basis of multi-case analysis. Community foundations, are not only donation service providers, but also participants in community governance and community leaders. As the mainstay of education, arts, science and technology in grassroots communities, they can address the problem of underfunding for community development and prosperity, but also be Public Procurement providers. The assets and fund of the community foundations are mainly derived from donations and investment income. The higher the poverty rate is in the region, the wider area the community foundations serve for. As the policy-making body, the board of directors set up four positions which include chairman, vice chairman, finance manager and secretary; The Executive agency emphasizes the separation of management, finance, and insurance, highlights the division of the administration and the finance. The operation mode of the initial stage is usually the Bank Model, which timely will make transformation into the Convening Model. Accordingly, the community foundation changes from donation transfer agency to participating in or leading community building. The comprehensive and detailed government regulation can protect the standardized and orderly management of community foundations, but also enhance their credibility, instead of affecting the independence.

**Key words:** community foundations; mission; organization structure; operation mode